

PENGEMBANGAN *STRATEGIC BUSINESS UNIT* PERHUTANI UNIT III JAWA BARAT DAN BANTEN

Rurin Wahyu Listriana^{*)}, Meika Syahbana Rusli^{)}, dan Wati Hermawati^{***)}**

^{*)}Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten
Jl. Soekarno Hatta No. 628 KM 14, Bandung 40292

^{**)}Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus Darmaga, Bogor 16680

^{***)}PAPPIPTEK-LIPI, Jakarta
Jl. Gatot Subroto Kav. 10 Jakarta Selatan DKI, Jakarta 12720

ABSTRACT

This study aimed to 1) analyze the innovation and competitiveness ability of Strategic Business Unit (SBU) in the KBM (independent business unit) industri and 2) formulate alternative policies that can enhance company innovation and competitiveness. The study was conducted at KBM Industri and SBU within the KBM industri. The information and data was obtained through interviews and distributing questionnaires to 10 respondents. Respondents were chosen based on their expertise and or experience. Data processing techniques used the SWOT analysis and Analytic Hierarchy Process (AHP). Results of this study shows that KBM Industri Unit III have the power and the opportunity to expand, increase growth, and achieve maximum progress by improving the quality, developing new products, improving processes and increasing access to wider market. The potential innovation can also be seen from the process-product innovation, knowledge-skills innovation and method-system innovation. In the KBM Industri Unit III, those potential covers the raw materials, process equipment and products. The improvement of company's innovation was influenced by the main factor organization with the value 0,436 and the most influential factors of marketing with a value 0,398, while the ultimate goal is the improvement of the process with the value 0,756. The improvement of the company's innovation strategy is through strategy priority, namely cooperation with other /external parties weighted by 0,703 and optimizing own capabilities of the research or conducting institutions development research weighted by 0,297.

Keywords: SBU, KBM Industri, Innovation, AHP, SWOT

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis kemampuan inovasi dan daya saing Strategic Business Unit (SBU) di Kesatuan Bisnis Mandiri (KBM) Industri dan 2) merumuskan kebijakan alternatif yang dapat meningkatkan inovasi dan daya saing perusahaan. Penelitian dilakukan pada KBM Industri dan SBU yang ada didalam KBM Industri. Informasi dan data didapat melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden dengan jumlah sebanyak 10 orang. Responden yang diambil bersangkutan dengan topik penelitian ini dan mempunyai keahlian dan atau pengalaman pada bidang yang dikaji. Teknik pengolahan data menggunakan analisis SWOT dan analytic hierarchy process. Kesimpulan penelitian ini adalah KBM Industri Unit III memiliki kekuatan dan peluang untuk melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal dengan meningkatkan kualitas, mengembangkan produk baru, memperbaiki proses dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Potensi inovasi perusahaan juga dapat dilihat dari inovasi proses-produk, inovasi pengetahuan-ketrampilan dan inovasi metode-sistem. Pada KBM Industri Unit III potensi tersebut meliputi potensi bahan baku, peralatan proses dan produk Peningkatan inovasi perusahaan dipengaruhi oleh faktor utama organisasi dengan nilai 0,436 dan aktor yang paling berpengaruh adalah sumber daya manusia dengan nilai 0,398. Tujuan utamanya adalah perbaikan proses dengan nilai 0,756. Peningkatan inovasi perusahaan dapat dicapai melalui prioritas strategi, yaitu kerja sama dengan pihak lain/eksternal dengan bobot 0,703 dan mengoptimalkan penelitian dan pengembangan atau membuat penelitian dan pengembangan yang berdekatan dengan SBU dengan bobot 0,297.

Kata kunci: SBU, KBM Industri, Inovasi, AHP, SWOT

¹ Alamat Korespondensi:
Email: rurinw@yahoo.com

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki hutan yang luas. Total wilayah hutan di Indonesia menurut Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.49/Menhut-II/2011 tentang Rencana Kehutanan Tingkat Nasional (RKTN) 2011-2030 adalah 130,68 juta hektar. Berdasarkan fungsinya hutan di Indonesia dibagi menjadi Hutan Lindung (HL), hutan Konservasi Suaka Alam (KSA), hutan konservasi perlindungan alam (KPA), Hutan Produksi (HP), Hutan Produksi yang Dikonversikan (HPK) dan Hutan Produksi Terbatas (HPT) dan Area Penggunaan Lain nonkawasan kehutanan (APL).

Hasil neraca perdagangan Indonesia, terjadi kenaikan sebesar 20% untuk ekspor nonmigas dari tahun 2010 ke tahun 2011 (Kementerian Perdagangan Indonesia, 2011). Produk kehutanan merupakan bagian dari produk ekspor andalan Indonesia dan termasuk dalam kategori nonmigas. Perhutani merupakan salah satu BUMN bidang kehutanan yang mengelola sumber daya hutan kayu dan bukan kayu. Dalam menunjang pengelolaan bisnis Perhutani terutama hasil hutan kayu dan bukan kayu maka pada tanggal 26 September 2006 dibentuk Kesatuan Bisnis Mandiri (KBM). KBM bertanggungjawab atas penyelenggaraan pengelolaan usaha bisnis perusahaan secara mandiri untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Pengelolaan yang dilakukan, meliputi bisnis kayu, bukan kayu, dan wisata. KBM industri bertanggungjawab untuk meningkatkan dan mengoptimalkan aset perusahaan secara berkelanjutan demi keberlangsungan usaha untuk meningkatkan nilai tambah hasil hutan bukan kayu. Produk bukan kayu memberikan kontribusi kurang lebih 35% dari total keseluruhan pendapatan Perhutani. KBM Industri Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten memiliki pabrik pengolahan hasil hutan bukan kayu yang terdiri atas pabrik gondorukem dan terpentin, pabrik minyak kayu putih, dan pabrik air minum dalam kemasan (Perhutani, 2012).

Kualitas dan kuantitas menjadi faktor penting dalam meningkatkan dan mengoptimalkan potensi yang ada. Gondorukem dan terpentin telah diekspor keluar negeri, seperti Cina, Jepang, Belanda, Jerman, Perancis, Korea, India, dan Amerika Serikat, sedangkan air minum dalam kemasan produksi Perhutani telah diekspor ke Jepang. Harga gondorukem dan terpentin berfluktuasi antara US\$ 1.000–2.000 setiap ton (Perhutani, 2012). Penetapan standar mutusangat penting dalam persaingan terutama untuk pasar luar negeri. Perhutani merupakan

satu-satunya penghasil gondorukem dan terpentin di Indonesia. Perhutani memenuhi kebutuhan dunia kurang dari 10%, sedangkan Cina mengekspor sekitar 50% (Fachroji, 2010). Perhutani sebagai *follower* tidak dapat menentukan harga. Hal ini dikarenakan Cina merupakan pengeksport terbesar gondorukem dunia dan mampu memengaruhi harga. KBM Industri Unit III berperan sekitar 15% dari jumlah seluruh produksi gondorukem Perhutani. Di pihak lain, produk minyak kayu putih Perhutani memberi kontribusi sekitar 18% dari kebutuhan minyak kayu putih di Indonesia yang mencapai 1.500 ton (Maulidah, 2010). Sebesar 32% minyak kayu putih Perhutani diproduksi oleh KBM Industri Unit III (Perhutani, 2012).

Banyak merek Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang diproduksi di Indonesia sehingga persaingan antar produk AMDK semakin ketat. Kebutuhan air minum di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2011 sampai dengan 2013. Menurut Hidayah (2010), kebutuhan AMDK pada tahun 2011 adalah 17,9 milyar liter, meningkat di tahun 2012 menjadi 19,8 milyar liter, dan tahun 2013 menjadi 21,78 milyar liter. AMDK hanya menguasai 1% dari pasar minuman nonalkohol pada tahun 2009 dan naik hingga 10% pada tahun 2012. Perhutani merupakan *follower* dalam bisnis ini sehingga memerlukan strategi khusus untuk menghadapi persaingan yang terjadi. Dalam meningkatkan kualitas dan daya saing produk, salah satu cara yang perlu ditempuh KBM Industri Unit III adalah membangun kemampuan teknologi, meliputi perangkat teknologi yang dimiliki, kemampuan sumber daya manusia, perangkat informasi yang dimiliki, dan pengelolaan organisasi. Peranan inovasi teknologi diperlukan untuk menjaga keseimbangan ekologi hutan milik Perhutani serta memenuhi kebutuhan bahan baku untuk produk-produk yang dihasilkan dan dibutuhkan oleh konsumen. Inovasi teknologi pada dimensi ekonomi berperan dalam efisiensi produksi, menciptakan nilai tambah, daya saing, dan laba.

Inovasi sebagai salah satu keberhasilan ekonomi dengan pengenalan cara baru atau kombinasi baru dalam mentransformasi *input* menjadi *output* (teknologi) yang menghasilkan perbahan besar terhadap perbangingan antara nilai guna yang dipersepsikan oleh konsumen atas manfaat suatu produk dan harga yang ditetapkan oleh produsen. Porter (1994) berpendapat bahwa nilai baru dibuat ketika perusahaan mengembangkan atau menciptakan cara baru dalam melakukan kegiatan dengan menggunakan metode baru, teknologi baru, bentuk baru, atau bahan baru.

Sa'id *et al.* (2004) menyatakan bahwa teknologi akan melahirkan inovasi dan kinerja yang baik untuk meningkatkan nilai tambah sumber daya yang ada. Beberapa mekanisme umum dari inovasi teknologi (Sharif, 1993), yaitu sebagai berikut. **Pertama**, tahap pencarian teknologi untuk mengatasi faktor kelangkaan sumber daya. Perusahaan berusaha mencari teknologi yang digunakan dalam memenuhi kebutuhan operasional untuk mengatasi kelangkaan sumber daya. **Kedua**, tahap eksploitasi Sumber Daya Alam (SDA) yang berlebih. Kemampuan yang dimiliki perusahaan berkembang sejalan dengan proses pembelajaran organisasi sehingga perusahaan dapat mengeksploitasi SDA lain yang berlebih. **Ketiga**, tahap penguasaan terhadap pengetahuan ilmu dasar. **Keempat**, tahap eksploitasi pasar teknologi inti. Apabila perusahaan sudah mulai mapan kegiatan operasionalnya maka perusahaan akan meningkatkan penguasaan terhadap iptek sehingga dapat mengembangkan teknologi inti untuk mengeksploitasi pasar produk. Adapun penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kemampuan inovasi dan daya saing SBU di KBM industri, menentukan daya saing potensial yang dimiliki oleh KBM Industri melalui penguatan inovasi, dan merumuskan kebijakan alternatif yang dapat meningkatkan inovasi dan daya saing perusahaan.

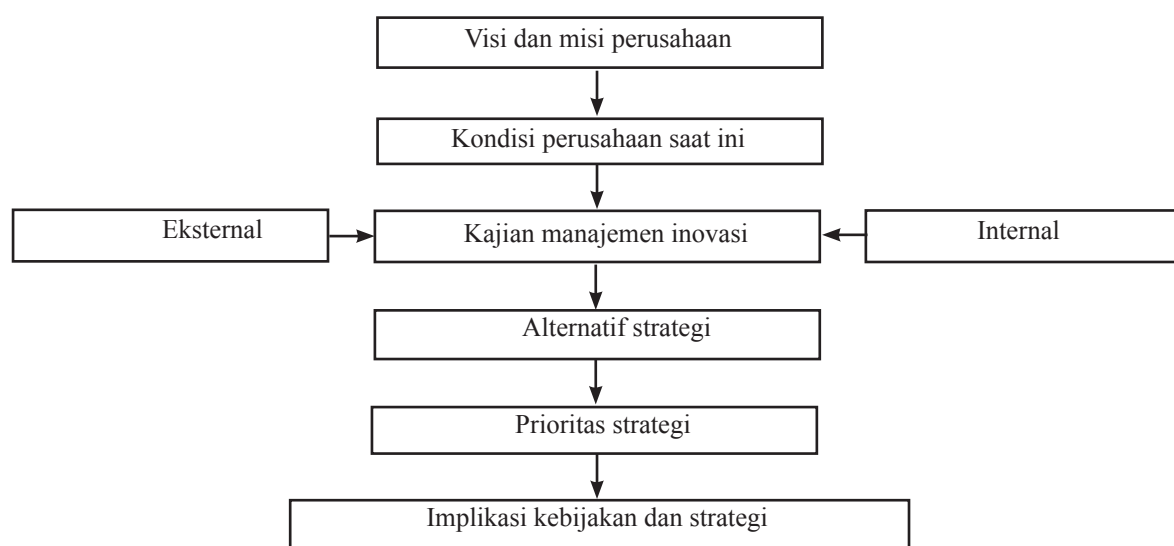
METODE PENELITIAN

Informasi dan data yang dibutuhkan merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada 10 orang

responden mayoritas pengambil keputusan dan praktisi berasal dari kantor direksi Perhutani dan kantor unit III Perhutani Jawa dan Banten yang terkait dengan topik penelitian. Data sekunder diambil dari berbagai laporan ilmiah dan laporan perusahaan.

Analisis data menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT diterapkan untuk mengevaluasi visi dan misi yang telah disusun sesuai dengan harapan untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan bisnis yang direncanakan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) namun dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Data SWOT kualitatif kemudian dikembangkan secara kuantitatif melalui pembobotan (Pearce dan Robinson, 2003) untuk mengetahui posisi organisasi yang sesungguhnya. Penentuan alternatif strategi menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 1991). Fokus dari AHP adalah peningkatan inovasi perusahaan yang dipengaruhi faktor teknologi, Sumber Daya Manusia (SDM), informasi, dan organisasi, sedangkan aktor yang memengaruhi adalah bidang produksi dan inovasi, bidang pemasaran, bidang keuangan, dan bidang SDM. Tujuan dari AHP ini adalah pengembangan produk dan perbaikan proses, sedangkan alternatif strateginya adalah mengoptimalkan kinerja Penelitian dan pengembangan Perhutani atau kerja sama dengan pihak lain. Kerangka pemikiran penelitian pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Faktor Internal yang Memengaruhi Potensi Inovasi

1. Aspek produksi

Aspek produksi yang memengaruhi inovasi, seperti kontinuitas bahan baku, penanganan bahan baku, pemanfaatan teknologi modern, diversifikasi produk, kontinuitas produksi, produktivitas produksi, mutu produk, produk yang telah disertifikasi, serta sarana dan prasarana produksi. Kegiatan tersebut meliputi kerja sama dengan Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) dalam kontinuitas bahan baku, penanganan bahan baku sesuai prosedur (AMDK sesuai dengan SNI, penyaringan kotoran dalam getah dan pengurangan ranting), peningkatan produksi sebanyak 8X dengan pemanfaatan teknologi modern, diversifikasi produk AMDK dan madu menjadi minuman madu, pengembangan pabrik untuk meningkatkan kapasitas, menjaga kontinuitas produksi dan produktivitas, mutu produk berdasarkan standar SNI (Standar Nasional Indonesia), sertifikasi SNI, BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) dan ISO (*International Organization for Standardization*), penyediaan sarana dan prasarana produksi, terdiri atas penempatan pabrik yang mudah diakses oleh transportasi/distribusi, penyediaan palet, *handlift/forklift*, gudang, area istirahat, dan mushola.

2. Aspek pemasaran

Aspek pemasaran yang memengaruhi inovasi, antara lain daya saing produk, jenis produk yang beragam, kuantitas produk, kualitas produk yang baik, penetapan harga, *Customer Relationship Management* (CRM), sarana dan prasarana pemasaran, pola distribusi, jaringan distribusi, dan promosi. Kegiatan tersebut meliputi pengembangan AMDK dan MKP agar mempunyai daya saing selain gondorukem, kuantitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar, kualitas menjadi keunggulan kompetitif bagi pelanggan, harga produk rata-rata dibawah harga pasar, sistem CRM melalui *website*, sarana dan prasarana seperti *outlet*, distribusi dengan minimum *quantity order*. Ragam produk perhutani adalah kayu, wisata, AMDK, minuman madu, madu, MKP, gondorukem, benih, minyak ylang-ylang, dan sebagainya.

3. Aspek distribusi

Aspek distribusi yang memberikan pengaruh terhadap inovasi, antara lain *packaging*, alat angkutan, waktu distribusi, pola pemesanan, jumlah pemesanan, biaya dalam distribusi, konsumen yang loyal, kemudahan pembayaran, persediaan produk selalu ada, dan pola pengiriman. Kegiatan tersebut meliputi penggunaan *packaging* drum dalam distribusi, kemasan primer AMDK menggunakan plastik *foodgrade* dan kemasan sekundernya menggunakan kardus tipe B/F dengan ketebalan 3 mm, armada dalam distribusi AMDK untuk wilayah Jawa Barat dan Jabodetabek. Selain itu, dilakukan sistem kontrak dengan pembeli untuk memperlancar kegiatan distribusi dan penyerapan produk oleh pasar. Pemesanan produk Perhutani dapat dilakukan melalui kantor pusat maupun yang berhubungan langsung.

4. Aspek SDM

Aspek SDM yang memberikan pengaruh terhadap inovasi, antara lain jumlah tenaga kerja, keahlian, keterampilan, manajemen perusahaan, tingkat pendidikan, kemampuan dari SDM, karier, promosi, pendidikan, latihan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas karyawan. Kegiatan tersebut meliputi jumlah tenaga kerja di KBM industri 150 orang, kompetensi rata-rata di bidang kehutanan, sistem *Command Line Interface* (CLI) dan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM), pendidikan dan pelatihan meliputi kursus penjenjangan, pelatihan ISO, dan *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP).

5. Aspek keuangan

Aspek keuangan yang memengaruhi inovasi, antara lain profit, modal kerja, ROA (*Return On Asset*), ROI (*Return on Investment*), dan biaya yang terkait perusahaan. Kegiatan tersebut meliputi margin keuntungan dari produk KBM Industri berkisar 10–40%, modal kerja diberlakukan setiap periode, investasi untuk mengembangkan produksi, dan peningkatan pasar.

Faktor Eksternal yang Memengaruhi Terjadinya Inovasi

Faktor eksternal yang memberikan pengaruh terhadap inovasi dilihat dari berbagai aspek, yaitu ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, pesaing, pembeli,

dan distribusi. Aspek ekonomi dipengaruhi oleh pasar internasional, nilai tukar rupiah, dan tingkat yang meliputi tawaran pasar internasional terbuka untuk produk nonkayu KBM industri, peningkatan konsumsi masyarakat menjadi peluang dalam pengembangan produk dan pemasaran, nilai tukar rupiah yang berpengaruh besar terhadap produk ekspor. Aspek politik dipengaruhi oleh pasar internasional, nilai tukar rupiah, dan tingkat yang meliputi deregulasi dan suhu politik berpengaruh pada kegiatan ekspor maupun impor, menjaga keamanan industri dilakukan dengan kerja sama serta koordinasi aparat dan masyarakat.

Aspek sosial budaya dipengaruhi oleh pendidikan, pendapatan, dan gaya hidup masyarakat yang meliputi tingkat pendidikan semakin tinggi, masyarakat semakin kritis, dukungan pendapatan yang mendorong inovasi, serta gaya hidup modern dan praktis menjadi peluang dalam inovasi. Aspek teknologi dipengaruhi oleh perkembangan teknologi serta kesesuaian dan kemampuan teknologi yang meliputi perkembangan teknologi yang berhubungan dengan investasi dan prosedur Perhutani serta penyesuaian teknologi informasi dalam pabrik AMDK Perhutani. Aspek pesaing dipengaruhi oleh strategi, dominasi, dan jumlah pesaing yang meliputi minuman madu merupakan produk diferensiasi dengan harga lebih rendah dibanding jenis minuman yang sama, dominasi pasar terhadap gondorukem dan minyak kayu putih, persaingan lebih banyak terjadi dalam bidang AMDK dan minyak kayu putih.

Aspek pembeli dipengaruhi oleh jumlah pembeli, karakteristik, dan daya beli masyarakat yang meliputi peningkatan pembeli menjadi peluang untuk melakukan kegiatan inovatif dalam produk maupun pemasaran, karakteristik pembeli berdasarkan orientasi harga, kualitas atau fanatik/irasional, daya beli masyarakat meningkat dari 3% menjadi 3,5%. Aspek distribusi dipengaruhi oleh jumlah distributor, jenis distributor, pelayanan konsumen, dan pola kerja sama dengan penjual yang meliputi jumlah distributor berbanding lurus dengan omset, distribusi langsung dengan mendirikan *outlet*, distribusi semi tak langsung dengan mendirikan koperasi, distribusi tak langsung dengan kerja sama distributor, bentuk pelayanan konsumen dengan informasi produk dapat diketahui dari kantor Perhutani pusat maupun daerah, dilakukan penarikan produk apabila terjadi ketidaksesuaian.

Penentuan Posisi Kemampuan Inovasi dan Daya Saing KBM Industri

Hasil analisis dengan metode SWOT menunjukkan bahwa faktor kekuatan tertinggi dipengaruhi oleh produksi dan pemasaran (Tabel 1), sedangkan faktor kelemahan utama disebabkan oleh faktor keuangan (Tabel 2). Skor rata-rata dari faktor internal adalah 0,76. Nilai ini merupakan titik matriks faktor internal dalam diagram SWOT.

Faktor peluang tertinggi dipengaruhi oleh pesaing dan pembeli (Tabel 3), sedangkan faktor ancaman utama disebabkan oleh sumber daya manusia (Tabel 4). Skor rata-rata dari faktor eksternal adalah 0,98. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT. Besarnya nilai matriks strategi diperoleh dengan mengalikan besarnya nilai skala (rata-rata skor) dan bobot dari masing-masing variabel (unsur penilaian). Setelah itu, menjumlahkan seluruh nilai tertimbang (*weight score*) yang dimiliki setiap variabel. Nilai total menunjukkan besarnya masing-masing nilai matriks strategi internal dan eksternal, serta menunjukkan jajaran manajemen KBM industri Perhutani unit III untuk bereaksi terhadap faktor-faktor strategis, baik internal maupun eksternalnya.

Nilai total dari faktor internal dan eksternal memberikan gambaran profil dan posisi KBM industri Perhutani unit III dalam diagram SWOT. Hal ini dapat dilihat dari kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Berdasarkan penggabungan internal dan eksternal melalui matriks SWOT didapatkan hasil bahwa KBM Industri berada pada kuadran I (Gambar 2).

KBM industri unit III Perhutani berada pada kuadran I dengan koordinat (0,76 ; 0,98). Posisi tersebut menunjukkan bahwa KBM industri unit III memiliki kekuatan dan peluang. Strategi yang diterapkan pada posisi ini adalah progresif, yang berarti organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, dan meraih kemajuan secara maksimal. Pencapaian tersebut dilakukan dengan meningkatkan kualitas, mengembangkan produk baru, memperbaiki proses, dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

Selain itu, minimalisasi biaya diperlukan untuk meningkatkan profit dengan melihat kondisi industri yang berada pada pertumbuhan cepat dan kecenderungan pesaing untuk melakukan perang

Tabel 1. Faktor-faktor kekuatan

Kriteria	Variabel	Bobot	Skala	Skala terbobot
Produksi	Deversifikasi produk	0,023	4	0,090
	Pemanfaat teknologi	0,023	4	0,090
	Sarana dan prasarana produksi	0,015	3	0,045
	Kontinuitas bahan baku	0,015	4	0,060
	Penanganan bahan baku	0,008	2	0,015
	Kontinuitas produksi	0,015	4	0,060
	Mutu produk	0,015	4	0,060
	Produksitiftas produksi	0,023	3	0,068
	Sertifikasi Produk	0,015	2	0,030
	Jumlah			0,518
Pemasaran	Daya saing produk	0,045	2	0,090
	Jenis produk	0,015	4	0,060
	Kuantitas produk	0,023	2	0,045
	Kualitas produk	0,030	4	0,120
	<i>Costumer relationship management</i>	0,038	3	0,113
	Jumlah			0,428
Finacial	Margin Keuntungan	0,030	4	0,120
	Modal kerja	0,035	2	0,070
	Pencapaian ROA	0,035	2	0,070
	Jumlah			0,260
SDM	Jumlah tenaga kerja	0,010	2	0,020
	Keahlian dan kecakapan (<i>skill</i>)	0,050	4	0,200
	Manajemen perusahaan	0,040	4	0,160
	Jumlah			0,380
Distribusi	<i>Packaging</i>	0,005	2	0,010
	waktu	0,025	2	0,050
	Pola pemesanan	0,010	2	0,020
	Jumlah pemesanan	0,010	2	0,020
	Biaya	0,010	2	0,020
	Sumber pemesanan	0,005	2	0,010
	Persediaan produk	0,025	2	0,050
	Cara pembayaran	0,010	3	0,030
	Jumlah			0,210
	Jumlah kekuatan			1,796

Tabel 2. Faktor-faktor kelemahan

Kriteria	Variabel	Bobot	Skala	Skala terbobot
Pemasaran	Penetapan harga	0,010	2	0,020
	Kegiatan promosi	0,025	2	0,050
	Jaringan distribusi	0,020	3	0,060
	Pola distribusi	0,025	4	0,100
	Sarana dan prasarana distribusi	0,020	1	0,020
	Jumlah			0,250
Finansial	Efesiensi biaya perusahaan	0,100	3	0,300
	Jumlah			0,300
SDM	Tingkat pendidikan	0,025	3	0,075
	Penguasaan teknologi	0,025	3	0,075
	Karir dan promosi	0,010	2	0,020
	Pendidikan dan latihan	0,010	1	0,010
	Kesejahteraan karyawan	0,010	3	0,030
	Produktiftas karyawan	0,020	4	0,080
	Jumlah			0,290
Distribusi	Alat angkutan	0,050	1	0,050
	Pola pengiriman	0,050	3	0,150
	Jumlah			0,200
	Jumlah kelemahan			1,040

harga dalam usaha meningkatkan pangsa pasar. Posisi perusahaan yang berada pada kuadran I sangat memungkinkan untuk selalu meningkatkan inovasi. Inovasi dapat dilakukan dari berbagai bidang, seperti bidang produksi, pemasaran, keuangan, dan SDM.

Analisis Potensi Inovasi KBM Industri

1. Inovasi bahan baku

Bahan baku yang terdapat di KBM Industri adalah getah pinus, daun kayu putih, dan air baku. Getah yang dihasilkan pinus biasa adalah 9 gr/hari. Tahun 2009 melalui penelitian dan pengembangan Perhutani telah melakukan penelitian tentang pinus dengan jenis bocor getah. Pinus bocor getah merupakan jumlah getah yang dihasilkan kurang lebih 50 gr/pohon/hari. Tahap yang masih dilakukan sampai saat ini adalah pemuliaan tanaman.

Tabel 3. Faktor-faktor peluang

Kriteria	Variabel	Bobot	Skala	Skala terbobot
Ekonomi	Pasar Internasional	0,100	4	0,400
	Jumlah			0,400
Sosial budaya	Pendidikan	0,040	3	0,120
	Pendapatan	0,040	3	0,120
	gaya hidup	0,020	2	0,040
	Jumlah			0,280
Teknologi	Perkembangan teknologi	0,035	2	0,070
	Kesesuaian penggunaan teknologi	0,030	2	0,060
	Kemampuan penggunaan teknologi	0,035	2	0,070
	Jumlah			0,200
Pesaing	Strategi pasar	0,075	3	0,225
	Dominasi pasar	0,075	3	0,225
	Jumlah			0,450
Pembeli	Jumlah pembeli	0,045	3	0,135
	Karakteristik pembeli	0,045	3	0,135
	Daya beli	0,060	3	0,180
	Jumlah			0,450
Distribusi	Jumlah distributor	0,015	3	0,045
	Jenis distributor	0,015	3	0,045
	Pelayanan terhadap konsumen	0,040	3	0,120
	Pola kerja sama dengan penjual	0,030	3	0,090
	Jumlah			0,300
	Jumlah peluang			2,080

Mutu minyak kayu putih dipengaruhi oleh daun kayu putih yang dihasilkan. Dalam meningkatkan kandungan *cineol* yang menjadi penentu kualitas minyak kayu putih maka dilakukan uji genetis pada kebun semai benih. Bagian inovasi pada produk AMDK adalah eksploitasi bahan baku air yang berasal dari mata air terlindung milik Perhutani.

2. Inovasi dalam proses produksi perusahaan

Inovasi pada pabrik pengolahan gondorukem dilakukan dengan mengganti bahan bakar solar dengan *Rubber Chemical Oil* (RCO) yang harganya lebih murah. Pabrik pengolahan daun kayu putih dilakukan dengan mengganti bahan bakar minyak dengan *bricket* yang

Tabel 4. Faktor-faktor ancaman

Kriteria	Variabel	Bobot	Skala	Skala terbobot
Ekonomi	Tingkat inflasi	0,050	4	0,200
	Nilai tukar rupiah	0,050	4	0,200
	Jumlah			0,400
Politik	Deregulasi	0,035	3	0,105
	Tingkat keamanan	0,035	3	0,105
	Suhu politik	0,030	3	0,090
	Jumlah			0,300
Pesaing	Jumlah pesaing	0,100	4	0,400
	Jumlah			0,400
Jumlah ancaman				1,100

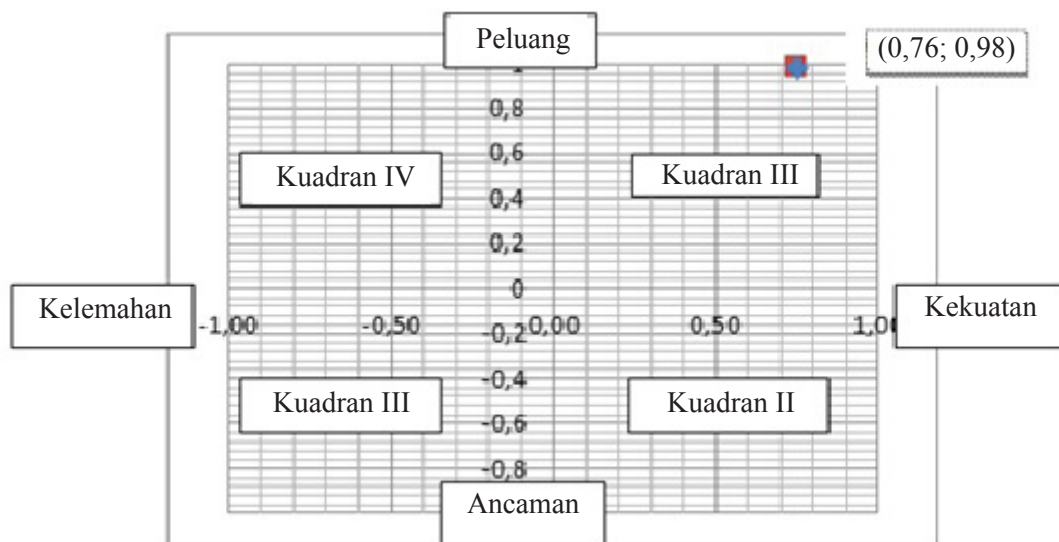
berasal dari sisa-sisa daun dan *ranting* yang telah didistilasi.

Inovasi pada pabrik AMDK berupa peralihan teknologi sederhana dengan teknologi tinggi yang produksinya banyak dilakukan dengan menggunakan mesin bukan dengan tenaga manusia. Mesin dengan teknologi tinggi bertujuan memenuhi permintaan pasar yang cukup besar. KBM Industri juga mempunyai pengolahan minuman madu. Pengolahan yang dilakukandengan sistem *batch* memengaruhi jumlah produk yang dihasilkan sehingga inovasi dalam proses produksi sangat diperlukan dengan mengubah proses menjadi kontinu yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, terdapat masalah dalam sistem penyaringan yang kurang optimal. Hal ini mengakibatkan adanya endapan dalam produk akhir yang tidak diinginkan oleh konsumen.

3. Inovasi terhadap produk dari KBM industri

Saat ini, gondorukem yang dihasilkan KBM Industri Unit III berbentuk padat dan kedepannya dalam bentuk cair serta derivat lainnya. Selain itu, minyak kayu putih akan dikembangkan menjadi minyak telon dan pengemasan yang lebih menarik. Hal ini dikarenakan 99% minyak kayu putih Perhutani dijual curah ke pabrik-pabrik swasta yang memproduksi minyak kayu putih dalam kemasan.

KBM Industri juga melakukan inovasi pada minuman madu. Inovasi yang dilakukan adalah melakukan pengemasan dalam botol ukuran 200 ml. Hal ini dilakukan karena pengemasan sebelumnya dilakukan dalam *cup* ukuran 220 ml, tidak praktis, dan disesuaikan dengan permintaan konsumen. Penggunaan botol lebih praktis ketika dibawa dan mudah untuk disimpan. Botol yang digunakan berbentuk granat dan merupakan bentuk inovasi dalam bidang kemasan produk.



Gambar 2. Grafik analisis SWOT

4. Inovasi sistem dan pengetahuan

Pengadaan pelatihan tentang keamanan pangan yang meliputi pelatihan GMP (*Good Manufacturing Practice*), pelatihan HACCP, dan pelatihan ISO merupakan bagian dari inovasi sistem manajemen mutu dan keamanan pangan.

Alternatif Kebijakan untuk Meningkatkan Inovasi dan Daya Saing Perusahaan

Alternatif kebijakan dianalisis menggunakan AHP. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bobot masing-masing faktor, aktor, tujuan, dan alternatif strategi yang digunakan. Analisis AHP merupakan hasil olahan dari para ahli yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan dan mengetahui kondisi perusahaan dengan menggunakan *software expert choice*. Pendapat yang digunakan adalah pendapat ahli yang memiliki *Consistency Ratio* (CR) kurang dari 10%, kemudian dilakukan penggabungan pendapat pakar untuk menghasilkan bobot masing-masing prioritas.

Faktor prioritas untuk meningkatkan inovasi perusahaan dipengaruhi oleh teknologi, sumber daya manusia, informasi, dan organisasi. Faktor organisasi merupakan prioritas I dengan bobot 43,6%. Organisasi memuat perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan struktur atau hubungan kerja. Organisasi memiliki sistem kegiatan yang terkoordinasi, kelompok orang, kerja sama, kekuasaan, dan kepemimpinan. Informasi dengan bobot 34,9% menjadi prioritas II. Informasi merupakan faktor penentu dalam meningkatkan inovasi perusahaan. Informasi dapat meningkatkan

pengetahuan perusahaan mengenai perubahan produk dan perbaikan proses dalam menghasilkan suatu produk. Teknologi merupakan prioritas III, yaitu dengan bobot 14,9%. Teknologi yang digunakan merupakan *middle technology* sehingga tidak menjadi prioritas tertinggi. Teknologi memberikan pengaruh pada proses penciptaan suatu produk. Penggunaan teknologi akan meminimalkan tenaga manusia sehingga produk yang dihasilkan tidak terkontaminasi. Di samping itu, rendemen yang dihasilkan akan lebih tinggi. Prioritas IV adalah SDM dengan bobot 6,7%. Peranan SDM didominasi oleh pimpinan. Di samping itu, spesifikasi produk ditentukan oleh pembeli. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan adalah mengadakan pelatihan, mengikutsertakan karyawan dalam sebuah pameran, atau studi banding ke perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sejenis

Pelaku dalam peningkatan inovasi perusahaan, meliputi bidang produksi, bidang pemasaran, bidang keuangan dan bidang SDM. Bidang pemasaran merupakan prioritas I dengan bobot 39,8%. Pemasaran merupakan penghubung antara kegiatan produksi dan konsumsi. Tujuan dari pemasaran adalah memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen. Bidang pemasaran mengetahui secara jelas perkembangan produk yang dapat diterima oleh konsumen, baik dari segi harga maupun kualitas. Penciptaan inovasi sangat dipengaruhi oleh pemasaran. Prioritas II adalah bidang keuangan dengan bobot 26,1%. Peningkatan inovasi perusahaan berhubungan erat dengan anggaran. Seluruh aktivitas membutuhkan dana. Sumber dana yang diperoleh KBM Industri Unit III berasal dari dana internal. Bidang keuangan akan menghadapi

kemungkinan kenaikan dari bahan pendukung, seperti kemasan yang digunakan, ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, dan kecenderungan konsumen yang berubah-ubah. Prioritas III adalah bidang produksi dan industri dengan bobot 24%. Bagian produksi dan industri merupakan bagian yang mengadopsi ide dan mengimplementasikannya. Proses penciptaan sebuah produk dengan menggunakan bahan-bahan berkualitas sangat ditentukan oleh bidang produksi. Prioritas IV adalah bidang SDM dengan bobot 10,3%. Tenaga kerja yang bersangkutan merupakan orang yang berhubungan langsung dengan proses produksi maupun pemasaran. Tenaga kerja merupakan prioritas terakhir dalam proses peningkatan inovasi karena dalam pengambilan keputusan inovasi dilakukan oleh pimpinan.

Tujuan yang ingin dicapai KBM Industri Unit III dalam peningkatan inovasi perusahaan adalah perbaikan proses dengan bobot 75,6%. Proses yang ada di KBM Industri Unit III masih menggunakan teknologi sederhana dan membutuhkan banyak tenaga kerja. Tetapi, jumlah produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan target sehingga mempengaruhi perhitungan harga pokok produksi, walaupun peluang pemasarannya masih besar. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan proses untuk menjaga kualitas produk. Di samping itu, tujuan yang ingin dicapai lainnya adalah pengembangan produk dengan bobot 24,4%. Jenis produk yang dihasilkan KBM Industri sudah cukup memenuhi kebutuhan konsumen. Pengembangan produk dilakukan untuk meningkatkan diversifikasi produk.

Prioritas pertama sebagai alternatif strategi untuk meningkatkan inovasi perusahaan adalah kerja sama dengan pihak lain/eksternal dengan bobot 70,3%. Kerja sama dengan lembaga penelitian dan pengembangan pemerintah, swasta, atau perguruan tinggi merupakan salah satu cara dalam meningkatkan inovasi. Kemampuan inovasi sangat erat hubungannya dengan kualitas kegiatan penelitian dan pengembangan sesuai dengan segitiga inovasi, seperti unit produksi, unit penelitian dan pengembangan, dan perguruan tinggi. Kerja sama dengan pihak lain mencakup kerja sama dengan pihak industri dan riset pasar untuk memberikan *input* pada KBM Industri Unit III. Prioritas kedua adalah mengoptimalkan kemampuan penelitian dan pengembangan dengan bobot 29,7%. Perhutani saat ini memiliki penelitian dan pengembangan yang berada di Cepu, Jawa Tengah yang kegiatannya mencakup seluruh Jawa dan Madura. Luasnya wilayah Perhutani, tetapi

memiliki tenaga peneliti yang terbatas menyebabkan tidak semua kegiatan di Perhutani dapat dilakukan penelitian sendiri. Penelitian dan pengembangan yang ada hanya fokus terhadap tanaman hutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

KBM Industri Unit III memiliki kekuatan dan peluang untuk melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, dan meraih kemajuan secara maksimal dengan meningkatkan kualitas, mengembangkan produk baru, memperbaiki proses, dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Posisi tersebut mendukung KBM dalam pengembangan *Strategic Business Unit* (SBU) yang terdiri atas pabrik gondorukem dan terpentin, pabrik air minum dalam kemasan, dan pabrik minyak kayu putih.

Potensi inovasi perusahaan dapat dilihat dari inovasi proses produk, inovasi pengetahuan ketrampilan, dan inovasi metode sistem. Potensi inovasi pada KBM Industri Unit III, meliputi potensi bahan baku, peralatan proses, dan produk. Peningkatan inovasi perusahaan dipengaruhi oleh faktor utama organisasi dengan nilai 0,436 dan aktor yang paling berpengaruh adalah SDM dengan nilai 0,398. Tujuan utama yang dihasilkan adalah perbaikan proses dengan nilai 0,756. Peningkatan inovasi perusahaan dapat dicapai melalui prioritas strategi, yaitu kerja sama dengan pihak lain/eksternal dengan bobot 0,703 dan mengoptimalkan kemampuan penelitian dan pengembangan sendiri dengan bobot 0,297.

Saran

Hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat direkomendasikan, yaitu untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan daya saing KBM diperlukan kerja sama dengan pihak lain, seperti *supplier*, lembaga penelitian dan pengembangan atau perguruan tinggi, dan pembeli (*buyer*), seperti agen penjualan. Kerja sama tersebut terdiri atas a) kerja sama dengan Penelitian dan pengembangan terkait dengan produk baru, proses produksi, dan pemasaran sesuai dengan lokasi produksi; b) kerja sama dengan *supplier* (pemasok) dalam hal keseimbangan bahan baku; c) kerja sama dengan agen penjualan dalam memasarkan dan mempromosikan produk Perhutani. Kegiatan Penelitian dan pengembangan sebaiknya tidak terpusat pada satu

tempat, tetapi perlu didirikan disetiap wilayah kerja Perhutani untuk memudahkan dalam melaksanakan penelitian. KBM sebaiknya menyediakan fasilitas yang mendukung inovasi, seperti alokasi biaya untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang menghasilkan inovasi serta penghargaan terhadap SDM yang kreatif dan inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2011. Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia Nomor: P. 49/Menhut-II/2011 Tentang Rencana Kehutanan Tingkat Nasional (RKTN) Tahun 2011-2030. Jakarta. www.dephut.go.id. [16 Januari 2012].
- Anonim. 2010. Rencana Strategis Kementerian Perdagangan Tahun 2010-2014. Jakarta. www.depdag.go.id. [16 Januari 2012].
- Fachroji A *et al.* 2009. Perbandingan daya saing produk gondorukem di pasar internasional. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 6(2):140–151.
- Fotana A. 2009. *Innovate We Can*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hidayah A. 2013. Konsumsi air minum kemasan capai 21,78 miliar liter. www.beritasatu.com [29 Januari 2013].
- Perhutani. 2012. *Data Laporan Produksi Gondorukem, Terpentin, Minyak Kayu Putih dan AMDK*. Jakarta: Perhutani.
- Marimin, Maghfiroh N. 2010. *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Maulidah S. 2010. *Struktur Pasar Minyak Kayu Putih (Melaleuca Leucadendron Oil) (Studi Kasus di Kecamatan Namlea Kabupaten Buru–Maluku)*. Malang: Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya.
- Porter ME. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Alih Bahasa Tim Penerjemah Binarupa Aksara. Jakarta.
- Rangkuti F. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty LT. 1991. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Press.
- Sa'id *et al.* 2004. *Manajemen Teknologi Agribisnis*. Bogor: PT Ghalia Indonesia.
- Sharif N. 1993. *Rationale and The Framework for a Technology Management Information System*. Jakarta: PAPITEK and LIPI
- Wheelen TL, Hunger JD. 2010. *Strategic Management and Business Policy*. Ed-12th. New York: Prentice Hall.